

Sociaal Jaarverslag 2023 Hogeschool Leiden

Inleiding

Hogeschool Leiden staat bekend om de kwaliteit van haar onderwijs en onderzoek en om haar persoonlijke betrokkenheid. Op deze karakteristieken zijn we trots en die blijven we koesteren. We willen de komende jaren versterken wat goed gaat en waar nodig onze koers bijsturen om zo goed mogelijk invulling te blijven geven aan onze maatschappelijke opdracht in relatie tot de veranderende wereld om ons heen. Dit vormt ook een belangrijk uitgangspunt bij het invulling geven aan onze belofte, 'we zijn een aantrekkelijke werkgever'.

Er is sprake van een toenemende economische druk, technologische ontwikkelingen, schaarste op de arbeidsmarkt, behoefte aan flexibilisering en een veranderende visie op de toekomst van werk. Wendbaarheid en inspelen op veranderingen is een onmisbaar kenmerk geworden in ons personeelsbeleid. Dit zijn ontwikkelingen waar Hogeschool Leiden mee te maken heeft. Hoe zorgen wij ervoor dat we in staat zijn met deze veranderingen om te gaan, voldoende wendbaar te zijn en blijven en hoe kunnen wij het team dat daarbij past aan ons blijven verbinden?

In januari is het nieuwe instellingsplan (2023-2028) geïntroduceerd. Hierin staat de ambitie van Hogeschool Leiden beschreven voor de komende jaren. Deze ambitie heeft impact op de manier waarop wij bij de hogeschool ons werk (gaan) doen en de wijze waarop we in contact staan met de buitenwereld. In het Instellingsplan 2023-2028 geven we aan de hand van vijf beloftes richting aan onze ambities voor de komende jaren.

- 1 We kennen de student, de student kent ons.
- 2 We dagen al onze studenten uit actief te studeren en zich te ontwikkelen
- 3 We zijn een waardevolle partner in de vernieuwing van de beroepspraktijk
- 4 We leren van en met elkaar; iedereen doet ertoe en draagt bij
- 5 We zijn een aantrekkelijke werkgever en zijn gericht op gezamenlijk resultaat

Deze beloftes komen terug in het sociaal jaarverslag, belicht vanuit het perspectief van Hogeschool Leiden als werkgever. Dit is vertaald naar vier organisatieontwikkelingen:

1. Hogeschool Leiden als toekomstbestendige organisatie
2. Hogeschool Leiden als lerende organisatie
3. Leiderschap bij Hogeschool Leiden
4. Werkgeluk bij Hogeschool Leiden

In dit sociaal jaarverslag¹ volgen we langs deze lijnen onze rapportage over de activiteiten en resultaten in 2023.

¹ In de sociale paragraaf van het jaarverslag 2023 van Hogeschool Leiden wordt verwezen naar dit sociaal jaarverslag 2023. Dit is als afzonderlijk document op de website van de hogeschool terug te vinden. Voor alle gegevens in de tabellen geldt de peildatum 31 december 2023.

1. Hogeschool Leiden als toekomstbestendige organisatie

We versterken de hogeschool als aantrekkelijke werkgever door de blik op 'overmorgen' te richten en gericht in beeld te brengen welke opgave er voor ons ligt en hoe we hierop kunnen anticiperen. Dit draagt bij aan het realiseren van de ambitie en daarmee aan de koers van de hogeschool.

1.1 Strategische personeelsontwikkeling

In 2023 heeft het onderwerp strategische personeelsontwikkeling (SPO) bij de verschillende faculteiten en diensten hoog op de agenda gestaan. Ook is er in 2023 gericht gewerkt aan het SPO-proces Hogeschool Leiden breed. Door te werken met een uniform basis SPO-proces, maken we gemeenschappelijke personeelsvraagstukken/opgaves inzichtelijk en kunnen we waar mogelijk werken met brede interventies. Zo werken we samen aan de inzet op talent en aan de juiste persoon op de juiste plek op het juiste moment, passend bij de ambitie en de ontwikkeling van een wendbare hogeschool.

1.2 Instroom en uitstroom

De instroom van studenten bij de Hogeschool Leiden is 3249 in 2023. Het aantal medewerkers in dienst bij Hogeschool Leiden is in totaal toegenomen met 10 medewerkers (1,6 fte) (peildatum 31-12 2023).

Tabel 1 Instroom studenten en aantal medewerkers in dienst

Instroom	Studenten	Medewerkers in dienst
2023	3249	1480 (1124,5 fte)
2022	3167	1470 (1122,9 fte)
2021	3413	1385 (1057,8 fte)

Instroom medewerkers

Er is in 2023 relatief meer instroom bij het OOP t.o.v. het OP. Dit kan deels verklaard worden door de hogeschool brede ambities (LLO, onderwijslogistiek & ADIOS, onderzoeksbeleid), waarbij (tijdelijke) uitbreiding op ondersteunende functies aan de orde is om een efficiënt onderwijs- en onderzoeksproces te kunnen waarborgen. Ook lijken er, net als in 2022, relatief meer 'specialisten' te zijn aangenomen. Tegelijkertijd zien we dat de OP/OOP ratio zich ontwikkeld conform de begroting.

Tabel 2 aanstelling - instroom nieuwe medewerkers (aantal)

Instroom	2023			2022			2021		
	OP	OOP	Totaal	OP	OOP ²	Totaal	OP	OOP ³	Totaal
D2: vast contract	4	7	11	2	12	14	13	3	16
D3: tijdelijk contract met uitzicht op vast	2	5	7	10	3	13	6	5	11
D4: tijdelijk contract	124	200	324	155	177	332	188	69	257
Totaal	130	212	342	167	192	359	207	77	284

² OP staat voor onderwijsgevend personeel, OOP staat voor onderwijsondersteunend personeel. Onder OP vallen docenten, onderwijsassistenten en lectoren. Onder OOP vallen alle overige functies. Hierbij zijn student-assistenten niet meegerekend. Dit geldt voor alle tabellen met uitzondering van 12 en 13.

³ OP staat voor onderwijsgevend personeel, OOP staat voor onderwijsondersteunend personeel. Onder OP vallen docenten, onderwijsassistenten en lectoren. Onder OOP vallen alle overige functies. Hierbij zijn student-assistenten niet meegerekend. Dit geldt voor alle tabellen met uitzondering van 12 en 13.

Uitstroom medewerkers

De uitstroom van medewerkers met een tijdelijk contract is bij de OOP-groep iets afgenomen ten opzichte van het jaar 2022, zie tabel 3. Bij OP is er in de uitstroom een lichte stijging zichtbaar ten opzichte van 2022 (zie tabel 3.) De uitstroom bij medewerkers met een vast contract is heel licht toegenomen aan de OP kant ten opzichte van 2022. Voor OOP geldt dit overigens niet.

Tabel 3 aanstelling – uitstroom medewerkers (aantal)

Uitstroom	2023			2022			2021		
	OP	OOP	Totaal	OP	OOP	Totaal	OP	OOP	Totaal
D2: vast contract	59	40	99	55	40	95	50	33	83
D3: tijdelijk contract met uitzicht op vast	1	1	2	1	0	1	0	0	0
D4: tijdelijk contract	91	66	157	82	104	186	58	24	82
Totaal	151	107	258	138	144	282	108	57	165

Om gericht inzicht te krijgen in de redenen van vertrek van medewerkers, is halverwege 2023 gestart met een pilot "eindgesprekken". Aan de vertrekkende medewerkers wordt gevraagd of ze een eindgesprek willen voeren. Hierbij wordt o.a. gevraagd wat de reden van vertrek is. Deze feedback geeft meer informatie over wat de kwaliteiten van Hogeschool Leiden zijn en ook op mogelijke ontwikkelpunten. De pilot loopt nog in 2024 door.

In tabel 4 is af te lezen dat de OP/OOP ratio nagenoeg stabiel is gebleven ondanks dat op basis van tabel 2 en 3 wellicht een verandering te verwachten zou zijn. Dit komt doordat er binnen het OOP relatief meer kleinere contracten zijn ingestroomd dan bij het OP.

Tabel 4. Ratio OP-OOP (fte)

	OP (totaal in fte)	OOP (totaal in fte)	OP/OOP-ratio
2023	717,90	407,10	1,76
2022	717,34	405,58	1,77
2021	684,25	373,55	1,83

In 2023 werkte 19,7% van onze medewerkers (in fte) op een tijdelijk contract (D4 of D3). Dit is een daling ten opzichte van 2022 (22,63%). Dit percentage valt binnen de overeengekomen doelstelling (19-23%) van totaal aantal fte), zie tabel 5.

Tabel 5. Medewerkers naar aard dienstverband 2023, 2022 en 2021 (fte)

Totaal HL	2023		2022		2021	
	Fte	% (fte)	Fte	% (fte)	Fte	% (fte)
D2: vast contract	900,7	80%	855,1	77,1%	801,5	76,7%
D3: tijdelijk contract met uitzicht op vast	6,5	0,6%	10,7	1%	7,6	0,7%
D4: tijdelijk contract	218,2	19,4%	243,3	21,9%	235,3	22,5%
Totaal	1125,4	100%	1109,1	100%	1044,4	100%
D6: tijdelijke uitbreiding	15,0		13,7		13,4	

In Tabel 6 geven we de kosten weer in 2023 voor de inhuur van derden. De kosten voor externe inhuur betroffen in 2023 ca. 8,6% van het getotaliseerde jaarinkomen⁴. Dit percentage valt binnen de afgesproken bandbreedte van 8,0% tot 12%. We zien daarbij een stijging bij de detachering en inhuur van ZZP'ers. Dit lijkt met name te worden veroorzaakt door de behoefte aan inhuur van (tijdelijke) specifieke expertise, ziektevervangende en het tijdelijk invullen van lastig vervulbare vacatures door de krappe arbeidsmarkt.

Tabel 6. Kosten inhuur van derden 2021, 2022, 2023

In € (x 1000)	2023	2022	2021
Uitzendkrachten (Incl. surveillanten)	721	706	635
Gastdocenten	1.347	1.173	1441
Detacheringen (Incl. inhuur zzp'ers)	4.779	3.670	3131
Totaal	6.847	5.549	5.207

1.2 Functiemix

De functiemix docenten van Hogeschool Leiden met peildatum 31 december van de afgelopen drie jaar is opgenomen in tabel 7. In de periode 2022 tot en met 2023 heeft de functiemix zich in de afgesproken richting ontwikkeld: relatief minder docenten B (van 26% naar 20,57%), relatief meer docenten C (van 53,8% naar 57,55%). Ook het aandeel docenten D is iets gestegen (van 19,5% naar 21,05%). In dit overzicht zijn de gevolgen van de recente cao wijziging niet zichtbaar. Naar verwachting zal dit in 2024 een verdere verschuiving van de functiemix tot gevolg gaan hebben.

Tabel 7. Functiemix docenten (fte en %) 2023, 2022 en 2021

HL	Docent B (S10)	Docent B (S10)	Docent C (S11)	Docent C (S11)	Docent D (S12)	Docent D (S12)	Docent E (S13)	Docent E (S13)	Totaal
	Fte	%	Fte	%	Fte	%	Fte	%	
2023	138,1	20,6%	386,4	57,5%	141,4	21,1%	5,6	0,8%	671,5
2022	167,5	26,0%	346,6	53,8%	125,8	19,5%	4,8	0,7%	644,7
2021	196,9	31,9%	300,9	49,5%	109,9	18,0%	3,6	0,6%	611,3

1.3 Diversiteit & Inclusie

Als Hogeschool Leiden omarmen we de meerwaarde van diversiteit. We zijn trots op onze onderlinge verschillen en we zijn ervan overtuigd dat deze verschillen ons sterker maken. Tegelijkertijd blijven we met elkaar investeren in een inclusieve cultuur. Dit onderstreept het belang van toegankelijkheid van en inclusie in het hoger beroepsonderwijs. Als Hogeschool Leiden nemen wij daar onze verantwoordelijkheid in. We werken er doorlopend aan om een plek te zijn waar studenten en medewerkers zich kunnen ontwikkelen en waar elk individu zich gelijkwaardig, veilig en gerespecteerd voelt.

In 2023 hebben we hier op een aantal manieren op ingezet. Zo tekende de Hogeschool Leiden het Paars Manifest, werd er in november een Ketu Koti-lezing gehouden en gaven we uitvoering aan het eerder opgestelde Gender Equality plan. Ook zijn er diverse opleidingen die het D&I thema in het curriculum hebben opgenomen. Op deze manier leveren wij een bijdrage aan een diverse en inclusieve school.

⁴ Getotaliseerd jaarinkomen Hogeschool Leiden 2022 betreft € 79.275.836,58. Het getotaliseerde jaarinkomen bestaat uit de schaalsalarissen, vakantiegeld en de eindejaarsuitkering

We spannen ons in om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in de organisatie een passende plek te geven. Eind 2023 waren er 24 mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst. Daarnaast waren er in 2023 tientallen mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt via inkoopcontracten werkzaam, onder meer in de catering, schoonmaak en groenvoorziening.

In tabel 8 is in beeld gebracht wat de ratio is tussen het aantal mannen en vrouwen in managementfuncties bij Hogeschool Leiden.

Tabel 8. Ratio aantal man/vrouw in managementfuncties 2023

Manager A/B/C/D/E	10	11	12	13	14	15	Totaal	Ratio Totaal 2023
Man	0	2	2	11	3	3	21	36,2%
Vrouw	1	1	7	20	1	7	37	63,8%
Totaal	1	3	9	31	4	10	58	100%

In tabel 9 is af te lezen dat we een vrij evenredige verdeling over de leeftijdsgroepen hebben in ons personeelsbestand. Daarbij zien we een toename van medewerkers van 65 jaar en ouder. Dit betekent dat we rekening moeten gaan houden met natuurlijk verloop binnen nu en 2 jaar binnen met name de groep OP.

Tabel 9. Leeftijd (fte)

Leeftijdsgroepen	65 +	55 - 64	45 - 54	35 - 44	25 - 34	25 -
2023						
OP	21,2	139,9	185,9	215,8	145,6	9,4
OOP	6,4	89,0	123,1	110,0	72,3	6,2
2022						
OP	16,11	138,44	188,22	216,49	147,64	10,70
OOP	7,35	81,48	122,81	111,53	77,21	5,22
2021						
OP	12,98	137,68	159,02	213,91	149,66	11,00
OOP	5,27	76,31	108,52	111,20	63,38	8,87

In tabel 10 is een overzicht opgenomen van het aantal fte in relatie tot de lengte van het dienstverband.

Tabel 10. Dienstjaren (fte)

Dienstjaren	26+	11 - 25	6 - 10	3 - 5	0 - 2
2023					
OP	5,37	158,74	134,33	181,42	238,06
OOP	5,66	84,13	83,56	91,30	156,94
2022					
OP	6,10	147,09	134,30	149,94	279,92
OOP	6,21	83,50	76,66	89,97	149,25
2021					
OP	8,90	133,34	136,39	131,56	274,06
OOP	7,11	81,25	62,90	92,30	129,99

1.4 Sociale veiligheid

Op Hogeschool Leiden investeren we samen in een veilige en inclusieve cultuur. We leren met en van elkaar en gaan actief met elkaar het gesprek aan over wat onze verschillende waarden en perspectieven betekenen voor onszelf, ons onderwijs, onze hogeschool en de maatschappij. Binnen de hogeschool maken we sociale (on)veiligheid bespreekbaar. In 2023 zijn de voorbereidingen ingezet voor het opstellen van een plan van aanpak omtrent sociale veiligheid.

1.5 Arbeidsmarkt propositie

Het is ons ook in 2023 gelukt om het overgrote deel van onze vacatures in te vullen. Daarbij merken we dat de arbeidsmarkt krap is en dat we niet stil kunnen blijven staan. We zijn druk bezig om de Hogeschool Leiden als werkgever nog meer zichtbaar te maken in de markt. En daarmee specifiek onze doelgroepen te kunnen bereiken. Dit met als doel om ook in de toekomst onze vacatures te kunnen blijven vervullen met kwalitatief sterke collega's. We willen tenslotte de kwaliteit van onderwijs, onderzoek en ondersteuning onverminderd hoog houden.

In 2023 hebben we een plan van aanpak arbeidsmarktpropositie opgesteld en is ondersteuning door de inzet van recruitment-tooling gerealiseerd. Hierdoor kunnen we sneller reageren op sollicitanten, verwerken we informatie geautomatiseerd en door het ontsluiten van data kunnen we nog beter anticiperen op waar onze doelgroep zich bevindt. In 2024 gaat een adviseur recruitment verder aan de slag met de aansluiting van Hogeschool Leiden op de arbeidsmarkt, die naast krapte ook op andere manieren aan verandering onderhevig is. Ook het inclusief werven staat daarbij op de agenda.

Arbeidsmarkttoelage.

In 2023 ontvingen 31 medewerkers een arbeidsmarkttoelage ten opzichte van 27 in 2022. Toekenning van een arbeidsmarkttoelage gebeurt in lijn met de cao-hbo en wordt beoordeeld op basis van individuele casuïstiek. Uiteindelijk is het doel dat deze toelage binnen de salarisontwikkeling gaat vallen.

1.6 Aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden

Mobiliteit

Als Hogeschool Leiden willen we onze maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen voor het terugdringen van CO₂-uitstoot. Daarnaast werken we aan het verbeteren van de vitaliteit van onze medewerkers en het verder uitbreiden van het pakket aan goede secundaire arbeidsvoorwaarden in een concurrerende arbeidsmarkt. In maart hebben we de NS Business Card geïntroduceerd die ook onderdeel vormt van de nieuwe Hogeschool Leiden visie op mobiliteit, die per 1 januari 2024 is geïntroduceerd: duurzaam en bewust reizen. Om onze ambitie waar te maken, willen we nadrukkelijk investeren in duurzame oplossingen voor reizen naar en voor het werk, zoals fietsen, openbaar vervoer en elektrische vervoersoplossingen. Hiermee willen we de medewerker motiveren om een bewuste keuze te maken.

Cao 2023- 2024

Op 28 juni 2023 bereikten de cao-partijen, de Vereniging Hogescholen en de vakbonden een akkoord over een nieuwe cao voor de periode 1 april 2023 tot 1 juli 2024. Naast de afspraken over de loonontwikkeling zijn er ook afspraken gemaakt over o.a. inschaling docenten, werkdruk, vitaliteit, verzekering inkomensterugval bij gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid.

DAM gelden

In 2023 is € 1.072.776 besteed aan decentrale arbeidsvoorwaarden middelen, zie tabel 11.

Tabel .11 Inzet DAM-gelden: realisatie 2023, 2022 en 2021

Bestedingsdoel	Realisatie 2023	Realisatie 2022	Realisatie 2021
Budget o.b.v. jaarinkomen	€ 1.117.992	€ 999.418	€ 886.398
Overdracht onder/overbesteding vorige jaar	-€ 36.162	€ 57.056	€ 64.573
Totaal budget	€ 1.081.830	€1.056.474	€ 950.971
<i>Besteding:</i>			
Betaald ouderschapsverlof	€ 116.462	€ 110.892	€ 97.285
Kinderopvang	€ 353.049	€ 313.422	€ 278.039
Aanvulling reiskosten woon-werkverkeer	€ 261.998	€ 333.620	€ 118.511
Aanvulling duurzame inzetbaarheidsuren	-	€ 29.647	€ 37.000
Tegemoetkoming thuiswerken (o.a. internetkosten)	€ 205.105	€ 200.679	€ 358.079
IPAP verzekering	€ 66.162	€ 63.314	€ 5.000
Lease regeling E-bikes	€ 32.560	€ 21.519	n.v.t.
Vitaliteit en Gezondheid (PvC)	€ 25.000	€ 19.543	n.v.t
Totaal besteed	€ 1.060.336	€ 1.092.636	€ 893.915
Overbesteding		€ 36.162	
Onderbesteding	21.493		€ 57.056

2. Hogeschool Leiden als lerende organisatie

Binnen Hogeschool Leiden streven we naar een open leercultuur, die uitnodigt om jezelf te blijven ontwikkelen waardoor we wendbaar blijven in een veranderende omgeving. Bovendien draagt dit bij aan onze belofte Hogeschool Leiden als aantrekkelijk werkgever.

2.1 Professionalisering

Een hogeschool waar professionalisering/continu ontwikkelen centraal staan, is beter gepositioneerd om te groeien. Dit draagt bij aan het versterken van de toekomstbestendigheid en daarmee de wendbaarheid van de hogeschool. Door een cultuur van professionalisering te bevorderen, wordt onze hogeschool aantrekkelijker. Dit draagt bij aan het behoud van talent en het aantrekken van nieuwe deskundigen op verschillende vakgebieden.

De continue (technologische) ontwikkelingen in het beroepenveld en in de maatschappij, maken dat we in ons onderwijs werken aan een complexe(re) opdracht. Daarom is er binnen Hogeschool Leiden veel aandacht voor professionele ontwikkeling van medewerkers, teams en leidinggevenden. We werken aan onze eigen ambitie om het actief leren te bevorderen onder andere door de inzet van e-learning, online werkvormen en inzet van digitale tools.

Professionele ontwikkeling vindt plaats op verschillende niveaus in de organisatie. Op instellings-, faculteit/dienst-, opleidings-, team- en individueel niveau. Faculteiten en diensten zijn primair zelf verantwoordelijk voor professionele ontwikkeling. Zij reserveren hiervoor financiële middelen conform de cao-hbo en zij stellen een professionaliseringsplan op, dat ook onderdeel is van de reguliere planning- en control cyclus van de hogeschool. In 2023 hebben we in totaal 2,3 miljoen euro besteed aan professionalisering. Dit betreft 2,72% van het getotaliseerde jaarinkomen en betreft de out of pocket kosten. Daarnaast wordt er ook gebruik gemaakt van het basisrecht aan uren voor professionalisering. In 2024 willen we dit samen met de faculteiten en diensten nog scherper in beeld brengen. We weten dat er naast de resultaten zoals opgenomen in de tabel hieronder, ook aandacht aan leren wordt besteed door inzet van onze eigen mensen (van en met elkaar leren). Deze inzet is in de financiële rapportage op dit moment niet terug te zien.

Tabel 12 kosten professionalisering

Onderdeel professionalisering	Bedrag 2023
Opleidingskosten extern	€ 1.681.286
Opleidingskosten intern	€ 330.780
Overige professionaliseringskosten	€ 295.955
Totaal	€ 2.308.021
Percentage van getotaliseerde jaarinkomen	2,72%

Aanbod docentprofessionalisering

Binnen Hogeschool Leiden is er een divers aanbod aan professionaliseringsactiviteiten voor docenten. Elke faculteit organiseert activiteiten die aansluiten bij de ontwikkelbehoeften van docenten en bij de onderwijsontwikkelingen van de faculteit. Ook wordt zowel binnen diensten als faculteiten op het vlak van professionalisering ingezet op persoonlijke en teamontwikkeling. Zowel intern als extern gefaciliteerd.

Vanuit de Community of Teaching & Learning (CTL) in oprichting, willen we de krachten op het gebied van (docent)professionalisering bundelen waar het gaat om didactiek, curriculumontwerp en onderwijsinnovatie. We willen de professionaliseringsactiviteiten van hogeschool brede thema's gezamenlijk aanbieden, waardoor we kennis en ervaring, van binnen en buiten, beter kunnen toepassen en daardoor goed kunnen blijven inspelen op de ontwikkelingen vanuit de hogeschool brede ambities rondom ons onderwijs.

Daarnaast doen docenten binnen het onderzoeksnetwerk VOED docenten praktijkgericht onderzoek naar een vraagstuk uit het eigen onderwijs. Binnen VOED werken we aan Versterking van ons onderwijs, door keuzes en ontwikkelingen goed te Onderbouwen, door met vernieuwingen te *Experimenteren* en onze bevindingen te *Delen*.

2.2 Vliegende start en onboarding

Hogeschool Leiden vindt het belangrijk dat nieuwe medewerkers zich welkom voelen en een vliegende start krijgen. Voor alle medewerkers zijn er verschillende activiteiten die hiervoor worden ingezet. Dit varieert van de inzet van diverse sways (informatieve berichten die worden verstuurd naar de nieuwe collega) met allerlei informatie, tot introductiebijeenkomsten, waarin o.a. uitleg wordt gegeven over het instellingsplan Hogeschool Leiden, waar nieuwe collega's elkaar leren kennen en waar speeddates plaatsvinden om de rest van de organisatie te leren kennen. Verder verzorgt de leidinggevende van de nieuwe medewerker het inwerktraject binnen de afdeling.

Voor startende docenten is er buiten de hiervoor genoemde activiteiten ook nog een traject dat zich speciaal richt op de eerste zes maanden, dit traject noemen we de Vliegende start. Het traject wordt georganiseerd en verzorgd door de dienst HR, Centrum van Onderwijs en Innovatie Leiden (COIL) en een aantal (senior) docenten en onderwijskundigen uit de faculteiten. Onderdeel van dit traject zijn de start to teach bijeenkomsten. Deze bestaan uit deelname aan een learning community en bijeenkomsten waarin intervisie en vraag gestuurde training plaatsvindt. Opleidingen koppelen veelal nieuwe docenten ook aan een collega mentor uit het eigen team. In 2024 onderzoeken we of het mogelijk is om de vliegende start ook voor onderwijsondersteunend personeel invulling te geven.

2.3. Onderzoeksbeleid

In 2023 is een plan van aanpak inzake het onderzoeksbeleid opgesteld en goedgekeurd. Door de verdere ontwikkeling van het HR-beleid op het gebied van onderzoek, tezamen met ontwikkeltrajecten en professionaliseringsactiviteiten voor (docent-)onderzoekers, kunnen we robuuste onderzoeksgroepen realiseren. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om de herijking van functies, functieomschrijvingen en taakverdelingen van zowel onderzoekende als

ondersteunende functies. maar ook om aandacht voor de benodigde competenties voor (docent-)onderzoekers en ondersteuners.

3. Leiderschap binnen Hogeschool Leiden

Binnen Hogeschool Leiden hanteren we een verbindende leiderschapsstijl en bieden we ruimte voor het goede gesprek. We maken tijd om te leren, patronen te onderzoeken, te evalueren en op basis daarvan bij te sturen. En we formuleren uitgangspunten voor de manier waarop we (samen)werken en spreken elkaar daarop aan.

3.1 Leiderschapsontwikkeling

Onze medewerkers vormen het hart van onze organisatie. Voor onze (potentiële) nieuwe en huidige medewerkers willen wij een aantrekkelijke werkgever zijn. Een organisatie die zich kenmerkt door persoonlijke betrokkenheid en een informele sfeer. Waar medewerkers hun werk plezierig en betekenisvol vinden en hun werkomgeving toegankelijk, veilig en inclusief. We willen een organisatie zijn die nadrukkelijk aandacht heeft voor persoonlijke betrokkenheid, werkplezier en vitaliteit.

Vanuit het instellingplan en de ambities is één van de strategische agendapunten 'Leiderschapsontwikkeling en Professionalisering.' In oktober 2023 is hiervoor een programmaplan opgezet waarin doel en activiteiten zijn opgenomen die een bijdrage leveren aan leiderschapsontwikkeling en handvatten bieden voor het leidinggeven aan en in verandering.

3.2 Gesprekscyclus

Beoordelingen.

In tabel 13 is het beoordelingsoverzicht (aantal en percentage) opgenomen. Van 1513⁵ medewerkers was er een geregistreerde beoordeling aanwezig. Uit tabel 13 is op te maken dat er van 51 medewerkers geen beoordeling mogelijk was i.v.m. langdurig verlof of te kort in dienst. Verder blijkt dat de meerderheid net zoals in 2022 een B-beoordeling hebben ontvangen.

In 2023 is de gesprekscyclus Hogeschool Leiden-breed geëvalueerd en zijn er adviezen uitgebracht over hoe onze gesprekscyclus verder te optimaliseren. Zoals in onze sturingsfilosofie verwoordt, staat daarbij het goede gesprek centraal.

Wij zien onszelf als een werkgever die ruimte biedt aan de bevologenheid van medewerkers en hen in staat stelt om regie te nemen over hun werkzaamheden en professionele ontwikkeling. Dit vraagt om een verbindende leiderschapsstijl en om voldoende ruimte voor het voeren van het goede gesprek. De basis hiervoor is vertrouwen, autonomie en verbondenheid.

⁵ Het aantal medewerkers dat in 2023 is beoordeeld (inclusief de medewerkers die in 2023 uit dienst zijn gegaan)

Tabel 13 Beoordelingen aantal medewerkers 2023, 2022 en 2021

Beoordelingsresultaat	2023	%	2022	%	2021	%
A - uitstekend	47	3,2%	43	2,90%	80	6,1%
B - goed	1356	93%	1389	93,7%	1172	89,7%
C - (zwak) voldoende	3	0,2%	5	0,3%	3	0,2%
D - onvoldoende	2	0,1%	0	0,0%	1	0,1%
G1 - geen beoordeling - langdurig verlof	38	2,6%	28	1,9%	21	1,6%
G2 - geen beoordeling - te kort in functie	13	0,9%	18	1,2%	29	2,2%
Totaal	1459 ⁶	100%	1483	100%	1306	100%

4. Werkgeluk bij Hogeschool Leiden

We creëren een omgeving waar je als medewerker jezelf kunt zijn, kunt leren en ontwikkelen en waar wij elkaar helpen om de organisatie van het werk in balans te houden.

4.1 Herijking werkdruk en taakbeleid

In februari en maart hebben de collega's van HR samen met de ondernemingsraad rondetafel-bijeenkomsten georganiseerd bij alle faculteiten en diensten over de thema's werkdruk en taakbeleid. Hiermee geven we samen met de OR-invulling aan de afspraken in de cao om te komen tot vermindering van werkdruk en een realistische taaknormering. Aandacht hiervoor past natuurlijk ook goed bij de vijfde belofte van het nieuwe instellingsplan: 'we zijn een aantrekkelijke werkgever.'

Uit de ronde-tafel-bijeenkomsten is veel informatie opgehaald en zijn ervaringen gedeeld voor een herijking van het taakbeleid en werkdrukbeleid. Daaropvolgend is er vanuit een co-creatie tussen HR en de ondernemingsraad een concept herijking van het taakbeleid tot stand gekomen. Hierin is het kader van de nieuwe cao verwerkt en is bijvoorbeeld rekening gehouden met de ervaringen uit het werkbelevingsonderzoek 2022.

4.2 Verzuim

In 2023 is binnen Hogeschool Leiden het verzuimpercentage (6,4%). Dit percentage is licht gestegen ten opzichte van 2022 (6,2%). De verzuimfrequentie is gedaald (0,77) ten opzichte van 2022 (0,88), zie ook tabel 14. Dit betekent dat er minder verzuimmeldingen in aantal zijn maar dat de verzuimduur (dus de periode dat een medewerker afwezig is) langer is. Het verzuimpercentage van Hogeschool Leiden ligt op dit moment wat hoger dan bij andere hbo-onderwijsinstellingen (Zestor), namelijk: 5,1% en een meldingsfrequentie van 0,67.

Tabel 14 Verzuim Hogeschool Leiden 2022, 2021 en 2020 (verzuimpercentage en -frequentie)

	2023	2022	2021
Verzuimpercentage	6,4%	6,2%	4,6%
Verzuimfrequentie	0,77	0,88	0,53

Het verzuim van Hogeschool Leiden kan worden onderverdeeld in kortdurend, middellang en langdurig verzuim. In 2023 is het aantal ziekmeldingen in de categorie kortdurend verzuim licht gedaald ten opzichte van 2022. De meldingen van het middellang verzuim zijn helaas gestegen. Dit geeft aan dat een deel van de ziekmeldingen van het kortdurend verzuim in 2023 zijn overgegaan naar middellang verzuim. Het is van belang om hier aandacht aan te besteden om vervolgens langdurig verzuim te voorkomen. De ziekmeldingen in de categorie langdurig verzuim zijn gedaald. Zie ook tabel 15.

⁶ Het aantal medewerkers dat in 2023 is beoordeeld (inclusief de medewerkers die in 2023 uit dienst zijn gegaan).

Preventie-, verzuimbegeleiding en verlagen werkdruk (realiseren werkgeluk) zijn belangrijke thema's in de zogenoemde medewerkersreis bij Hogeschool Leiden. In 2023 lag het verzuimpercentage (van met name het lange en extra lange verzuim) bij hogeschool Leiden aan de hoge kant. Preventie- en verzuimbegeleiding zijn voor leidinggevende en medewerker complexe onderwerpen onder meer door alle bijbehorende wetgevingsvereisten. Geen verzuimcasus is hetzelfde. Naast de aandacht voor de menselijke maat in de verzuimbegeleiding is ook aandacht voor het inhoudelijke/ wetgevingsaspect van verzuim van belang.

Binnen de dienst HR is de afgelopen periode onderzocht hoe het verzuimproces bij Hogeschool Leiden meer duurzaam kan worden ingericht. Hiervoor is in 2023 een verzuimteam opgericht. Dit verzuimteam heeft de expertise om hogeschool breed te voorzien in ondersteunende dienstverlening rondom verzuimbeleid, het verzuimproces (optimalisatie) en verzuim casuïstiek.

Tabel 15 Verzuim Hogeschool Leiden 2023, 2022 en 2021 (aantallen verzuimmeldingen per verzuimcategorie)

	2023	2022	2021
Kortdurend verzuim (1 tot 7 dagen)	944	1008	496
Middellang verzuim (8 tot 42 dagen)	137	79	82
Langdurig verzuim (langer dan 43 dagen)	122	178	129

Team vertrouwenspersonen en Klachtencommissie Ongewenst Gedrag. We willen een studeer- en werkklimaat scheppen waarin studenten en medewerkers zich veilig voelen. Wanneer iemand in de werk- of studiesituatie met ongewenst gedrag wordt geconfronteerd dan wel een vorm van ongewenst gedrag heeft waargenomen, kan hij of zij contact opnemen met een van de vertrouwenspersonen of een klacht indienen bij de Klachtencommissie Ongewenst Gedrag (KOG) van de hogeschool.

In 2023 zijn er 61 consulten geweest tussen medewerkers en een vertrouwenspersoon. In de cijfers over het afgelopen jaar valt op dat het aantal meldingen ten opzichte van 2022 is toegenomen. In de huidige tijd is veel te doen over sociale veiligheid binnen organisaties. Wij vinden dit als hogeschool een belangrijk thema en zetten hier actief op in. In 2023 hebben we onder andere ingezet op het zichtbaar maken van de rol van onze vertrouwenspersonen en met welke onderwerpen medewerkers bij hen terecht kunnen. De inzet op de zichtbaarheid en bekendheid van de vertrouwenspersonen binnen onze hogeschool kan hebben geleid tot een groter aantal meldingen. We blijven actief monitoren welke inzet en acties dit van ons vraagt.

4.3 RI&E

Hogeschool Leiden wil dat haar medewerkers veilig en met plezier aan het werk zijn. De uitbreiding van het hoofdgebouw in het voorjaar van 2023, is onder andere aanleiding geweest voor een Risico-Inventarisatie & Evaluatie (hierna te noemen: RI&E). Het doel van de RI&E is om de arbeidsrisico's in kaart te brengen en ze te verminderen dan wel op te lossen. Met de uitvoer van de RI&E en de borging hiervan in een plan van aanpak dragen we bij aan realisatie van veilige en gezonde (werk-) omstandigheden voor medewerkers, studenten en gasten van de hogeschool. Ook voldoen we hiermee aan het hiertoe relevant wettelijk gestelde kader.

HR is in samenwerking met een externe partij, de preventiemedewerkers van de hogeschool en de ondernemingsraad van start gegaan met de uitvoer van de RI&E. Inmiddels zijn we in afwachting van de rapportage om het plan van aanpak voor 2024 en verder te kunnen opstellen.